



Lantbrukets användning av strategiska verktyg

- Farmers' use of strategic tools

Jesper Thuresson & Richard Andersson

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

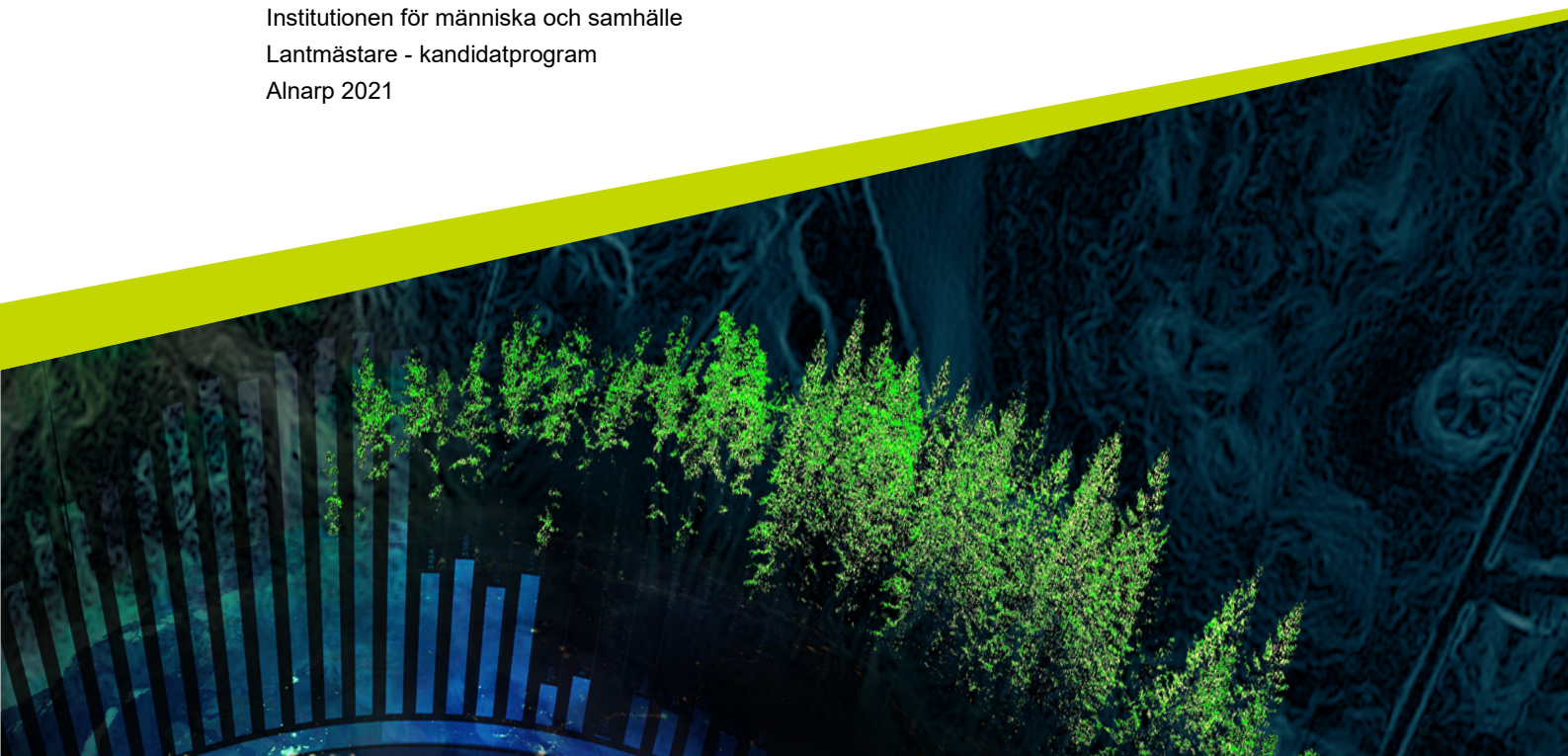
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för människa och samhälle

Lantmästare - kandidatprogram

Alnarp 2021



Lantbrukets användning av strategiska verktyg - Farmers' use of strategic tools

Jesper Thuresson och Richard Andersson

Handledare: Erik Hunter, SLU, Institutionen för människa och samhälle
Examinator: Peter Lundqvist, SLU, Institutionen för människa och samhälle

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi, G2 - Lantmästare - Kandidatprogram
Kurskod: EX0883 VT 2021
Program/utbildning: Lantmästare - kandidatprogram
Kursansvarig inst.: Institutionen för människa och samhälle.

Utgivningsort: Alnarp
Utgivningsår: 2021

Nyckelord: Strategisk planering, strategiska verktyg, lantbruk, lantbruksföretag.

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för människa och samhälle

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Fulltexten kommer dock i samband med att dokumentet laddas upp arkiveras digitalt.

Om ni är fler än en person som skrivit arbetet så gäller krysset för alla författare, ni behöver alltså vara överens. Läs om SLU:s publiceringsavtal här: <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

☒ JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

☐ NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.

Sammanfattning

Lantbruket består av mestadels mikroföretag där antalet anställda inte är högre än fem per arbetsplats. Mycket fokus har legat på den kortsiktiga planeringen, där beroende på hur året sett ut har haft ett stort inflytande över de beslutet som tagits inom produktionen. Forskning visar att även mindre företag som använder sig utav strategisk planering och nyttjande av strategiska planeringsverktyg tenderar till att prestera bättre ekonomiskt. Det finns få studier som visar hur användningen av strategiska planeringsverktyg används eller varför av lantbrukare i Sverige.

Syftet med studien är att identifiera vilka strategiska verktyg som lantbrukare använder sig utav och varför för att göra strategiska planer.

I teorin förklaras olika modeller av strategiska verktyg och en typologi gjort av Knott (2006) som han har utformat som delar in verktygen i fem olika applikationer, med dess användning och dess relation till företaget.

För att genomföra undersökningen har det gjorts semistrukturerade intervjustudier med åtta lantbrukare, hälften av lantbrukarna hade växtodling som huvudsyssla och andra hälften hade mjölk eller köttproduktion som huvudsyssla. Syftet med att intervjua lantbrukare med olika huvudproduktionsgrenar är att se om det finns några tydliga skillnader mellan växtodlingsgårdar och djurgårdar när det kommer till användningen av strategiska planer och verktyg.

Studien visar på att kännedomen om specifika verktyg är låg. Det framkommer dock att många av verktygen och modellerna används indirekt av lantbrukaren men att tanken på att det är ett specifikt verktyg eller modell finns inte. Enligt Knott's typologi använder majoriteten av lantbrukarna ett analytiskt förhållningsätt och ett möjliggörande sätt. Ett intresse finns att börja använda sig mer av strategiska planeringsverktyg och de ansåg att det fanns behov till att bli bättre på det, men orsakerna till att det inte görs i nuläget är tidsbrist och att det inte finns kunskap om hur det ska användas. Även fast vissa inte såg ekonomiska fördelar med en ökad användning såg de andra fördelar. Resultatet visar på att det inte finns några större skillnader mellan växtodlingsgårdar och djurgårdarna.

Abstract

Agriculture consists mostly of micro enterprises where the number of employees is not higher than five per company. Much focus has been on the short term planning, there depending on how the year has looked, has had a great influence on the decisions made in the production. Research shows that even smaller companies that use strategic planning and the use of strategic tools tend to perform better financially. There are few studies that show how the use of strategic planning is used by farmers today in Sweden.

The purpose of the study is to identify which strategic tools that farmers use to make strategic plans, and what are the reasons why they use these tools or not.

The theory explains different models of strategic tools and a typology made by Knott that has done to divide the tools into five different applications, with its use and its relation to the company.

To do the survey, semi structured interview studies were conducted with eight farmers, half of the participants had only crop production as their main occupation and the other half had milk or meat production as their main occupation. The purpose of interviewing companies with different main productions is to see if there are any clear differences between crop farms and livestock farms when it comes to the use of strategic plans and tools.

The study shows that knowledge of specific tools is low. It appears however, that many of the tools and models are used by indirectly by the entrepreneurs, but the idea that it is a specific tool or model does not exist. According to Knott's typology, the majority of farmers use analytical approach and an enabling way. There is an interest among the participants in starting to use more of strategic planning tools and they felt that there was a need to get better at it, but the reasons why it is not done at the moment are lack of and that there no to little knowledge of how to use it. Even though some did not see the economic benefits of increased use, they saw other benefits. The result show that there are no major differences between crop and dairy/meat farms.

Keywords: Strategic planning, strategic tools, agriculture, agricultural companies.

Förord

Lantmästare Kandidatprogram är en treårig universitetslinje som omfattar 180 högskolepoäng. Ett av de obligatoriska momenten är att skriva ett eget arbete som omfattar 15 högskolepoäng vilket är motsvarande 10 veckors heltidsstudier. Arbetet kan handla om ett mindre försök eller en analys av litteratur som sammanfattas i arbetet.

Ett stort tack riktas till de deltagande lantbrukarna i vår undersökning. Även ett tack till vår handledare Erik Hunter som har hjälpt oss längs vägen och kommit med mycket bra hjälp och idéer.

Vi vill även rikta ett tack till våra kamrater som har granskat oss under arbetets gång och kommit med förbättringsförslag och feedback, Sara Carlsson, Katarina Wolf, Marc Thomasson, Kristofer Bergbohm.

Peter Lundqvist har varit examinator.

Lund & Hägerstad, maj 2021

Richard Andersson & Jesper Thuresson

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	10
Inledning	11
1.1. Bakgrund	11
1.2. Syfte.....	12
1.3. Avgränsning.....	13
2. Litteraturstudie	14
2.1. Strategiska verktyg	14
2.2. Typology	16
2.3. Verktyg för att tydliggöra personliga och företags värden.....	17
2.4. Strategisk planering.....	18
2.5. Formalisering och implementering av Strategi.....	20
2.6. Uppföljning och förändring.....	20
2.7. Kontemplation av det svenska jordbruket	20
3. Material och metod.....	23
3.1. Kvalitativ intervjustudie	23
3.2. Intervjumetod	23
3.3. Telefonintervju	24
3.4. Intervjupersonurval	24
3.5. Intervjufrågor	25
4. Resultat.....	27
4.1. Demografi	27
4.2. Mål & Strategifrågor.....	28
4.3. Användningen av strategiska verktyg.....	29
5. Diskussion.....	32
5.1. Demografi	32
5.2. Mål, långsiktighet, uppföljning	32
5.3. Användningen av strategiska planeringsverktyg	33

5.4. Företagens tankar kring användningen av strategiska planeringsverktyg och tekniker	34
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

6. Slutsats.....	36
-------------------------	-----------

Referenser.....	37
------------------------	-----------

Tabellförteckning

Tabell 1 Företagen och dess storlek samt kön på personen som drev företaget.	28
Tabell 2 . Kännedom och användningen utav olika modeller i lantbruket. A, B, C och D är inom animalieproduktion. E, F, G och H inom växtodling. Egen bearbetning.	29
Tabell 3 Ett medeltal över användbarheten av verktyg.	30

Inledning

1.1. Bakgrund

Jordbruket rör på en marknad som till stor del styrs av världsmarknadspriser, handelsavtal, klimatförändringar och politiska beslut som ändrar lagstiftningar för hur jordbruket ska bedrivas. Ökade priser på insatsvaror och sämre betalt för grödorna spelar även in och lönsamheter behöver förbättras (Jordbruksverket, 2020). För att lantbruksföretagen ska klara dessa utmaningar krävs det att lantbrukaren är medveten om dess tillgångar och utmaningar, samt långsiktigt tänk om lönsamhet, mål och vision. Vilka verktyg använder sig lantbrukaren av för detta, vad finns det att göra för att uppnå en bättre lönsamhet. Strategiska planeringsverktyg och tekniker är hjälpmedel för företag att analysera situationer och skapa strukturerade mål (Kraus et al., 2006)

Lantbruksföretag ingår i benämningen mikro, små och medelstora företag vilka anses som de mest värdefulla företagen på marknaden när det kommer till tillväxt och sysselsättning på världsekonomin. Små och medelstora företag står för 60 % av sysselsättningen och bidrar till 50 % till BNP i höginkomstekonomier (OECD, 2015). I Sverige utgör micro, små och medelstora företag 99,9 % av totala andelen företag.

Många studier visar att micro, små och medelstora företag som använder sig utav någon form av strategisk planering och verktyg tenderar till att prestera bättre och uppnå ett högre ekonomiskt resultat än de som inte har någon strategisk plan (Berman et al., 1997; Carland & Carland, 2003;

Wang et al., 2007; Skokan et al., 2013; Abbar & Echcharqy, 2016, se Spontak och Mattheeussen 2018). Det finns som ovan mycket forskning som förespråkar vikten av användningen av strategiska planeringsverktyg även i små företag, men det finns inte mycket forskning som visar användningen av hur strategiska planeringsverktyg används på gårdar, som ingår i begreppet småföretag (Stanford-Billington och Cannon, 2010).

Enligt Stonehouse och Pemberton (2002) innebär strategisk planering att företag planerar för långsiktig utveckling och tillväxt. En vanlig misstolkning av begreppet är att många anser att det innebär kortsiktig planering på en operativ nivå och kortsiktiga beslut.

Nell och Napier (2006) har gjort om Thompson och Strickland's (2000) definition av strategisk planering för att passa lantbruk bättre:

”Strategisk planering är integrationen av alla affärsfunktioner som sker på gården så att lantbruksföretaget drivs proaktivt och i harmoni med de interna och externa miljöerna för att uppnå företagets vision och långsiktiga mål”

Baserat på de undersökningar som visar att företag som planerar strategiskt når högre lönsamhet (Berman et al., 1997; Carland & Carland, 2003; Wang et al., 2007; Skokan et al., 2013; Abbar & Echcharqy, 2016, se Spontak och Mattheussen 2018). En annan faktor som styrker vikten av strategisk planering är att företag med en strategisk plan tenderar till att i mindre grad misslyckas (Perry, 2001; Wang et al., 2007). Strategiska planeringsverktyg används som ett hjälpmedel för strategiskplanering, genom att situationer analyseras och hjälper till att strukturera upp mål på lång sikt (Kraus et.al., 2006).

Med tanke på vikten av strategisk planering och enligt ovannämnda litteratur och landbrukets viktiga roll i samhället kommer denna studie utforska hur strategiska planeringsverktyg används hos lantbruksföretag, vilka verktyg som används och varför, hur det påverkar företagets tillväxt och lönsamhet, just för att vikten av att ha god lönsamhet krävs för att företag ska klara sig.

En undersökning in Storbritannien där omkring 150 lantbrukare intervjuades hur vida de använde sig utav strategisk planering och vilka planeringsverktyg de använde sig av, det framkom att många företag inte hade en specifik plan eller använde sig av några speciella strategiverktyg (Stanford-Billington och Cannon 2010). Men att de gjorde det indirekt utan att känna till verktygen. De lantbrukare som använde sig utav en sorts plan och strategiska verktyg hade en högre lönsamhet.

Med dagens ojämna lönsamhet och höga risker är det därför viktigt att ha en utarbetad plan för sitt företag, både kort- och långsiktigt och en klar ledarstrategi för företaget (Berg, 2012). För att fortsätta hålla sitt företag marknadsledande så behövs innovativt arbete ifrån företagsledning och medarbetare för att öka sina konkurrensfördelar. Eftersom många lantbruk idag är mindre företag där man har stora möjligheter till en förändring utan att behöva göra alltför stora investeringar, för att på så sätt öka dessa konkurrensfördelar (Oxford Ekonomi, 2017).

Med denna bakgrund kommer det att undersökas närmare varför lantbrukare i Sverige använder sig utav olika strategiverktyg för planering och om de upplever dessa planeringsverktyg användbara för deras verksamhet.

1.2. Syfte

Syfte med detta arbete är att identifiera vilka strategiska verktyg som lantbrukare använder sig utav för att göra strategiska planer och varför de använder strategiska

verktyg, hur användbara det är och om det är för ökad lönsamhet, hållbarhet eller något annat?

1.3. Avgränsning

Tidigare studier har riktat sig till en stor grupp lantbrukare, ämnen har heller inte belysts tidigare i Sverige. Vi väljer att använda oss av en kvalitativ undersökningsmetod för att få en djupare förståelse istället för en stor mängd data, på varför de väljer att göra som de gör idag. Vi har även valt att titta på om det finns några skillnader mellan växtodlingsgårdar och mjölkproducenter när det kommer till användandet av strategiska verktyg och strategier.

2. Litteraturstudie

2.1. Strategiska verktyg

Strategiska verktyg är koncept, idéer, tekniker och olika tillvägagångssätt för att hjälpa strategisk planering och syftar till att skapa fördelaktiga resultat (Knott 2006; Shadbolt 2008, se Stanford-Billington och Cannon, 2010). När verktygen används på rätt sätt så fungerar det som prestationshöjande både för ledare och arbetare. Det främjar gemensamma värderingar inom företag och tydliggör företagets strategiska mål (Knott, 2006).

Det finns inte ett verktyg som fungerar för alla situationer och företag, verktygen måste anpassas utifrån situationen och sammanhanget. Lantbrukare kan utveckla nya idéer och öka lönsamheten med verktyg, men det gäller att det appliceras på rätt sätt, risken är om det görs på fel sätt att det tar onödiga resurser (Knott, 2006). I denna studie undersöks användningen av de verktyg och tekniker som anses vara de mest använda och kända enligt Stonehouse och Pemberton (2002).

Porters Five Forces De fem konkurrenskrafterna. De fem krafterna är leverantörer, potentiella konkurrenter, kunder, substitut och konkurrensintensitet från de befintliga inom samma bransch (Bengtsson & Skärvad, 2011). Dessa krafter avgör hur ett företags möjligheter finns för en god avkastning. De olika krafterna avgör själv hur god avkastningen från just det området är. Konkurrenten från leverantörer beror på om de man behöver t.ex. finns hos flera olika leverantörer eller om de enbart finns hos ett fåtal och de kan därför ta ett högre pris för detta. Potentiella konkurrenter är sådana som kan tänkas efterlikna de som ditt företag utför idag med god lönsamhet och på så sätt skapa mer konkurrens. Kundernas konkurrenskraft är hög när flera olika företag utför liknande produkter och kunderna får själva välja vad de vill betala för produkten, i lantbruket har kunder en stor konkurrenskraft då många lantbrukare är producenter av samma produkter med liknande kvalité. Substitut av sin produkt som till exempel havredryck och vegankorv blir vanligare som substitut som mjölk och detta gör de svårare för mjölkbönder att öka sin produktion. Den sista konkurrenskraften, konkurrensintensitet, menas att om där redan finns många företag som producerar de som man själv tänkt är konkurrens

inom den marknaden redan hög som ger en sämre förutsättning för att lyckas. Inom lantbruket är konkurrensintensitet hög.

PESTEL Är ett verktyg som identifierar miljön runt företaget. Överblickar miljön runt företaget från politiskt, ekonomiskt, socialt, teknologiskt, miljö och legal syn (Bengtsson & Skärvad 2011). Denna modell kan passa bra för ett lantbruksföretag eftersom denna modell ger en större omvärldsanalys om vad där finns för hot och möjligheter generellt. Passar då lantbruksföretag då de ofta förhandlar mot ett världsmarknadspris.

Ekonomisk analys av den egna verksamheten. Analys av den egna verksamheten i form av budget, beräknad avkastning, analys av bokslut och uppföljningar av sådant som påverkar företaget ekonomiskt.

Ekonomisk analys av konkurrent. Liknande som ovan fast det gäller konkurrenter inom samma bransch.

Värdekedja Delar upp företaget i ett olika primär- och stödaktiviteter. Dessa två aktiviteter delar sedan in i mindre delaktiviteter (Bengtsson & Skärvad 2011). Exempel på primäraktivitet kan vara att fodra ut till djuren och leverans av foder som man sätter som primära aktiviteter. Stödaktivitet är till exempel inköp utav råvaror, personalavdelning och utveckling av driften. Stödaktiviteterna stödjer alltså upp primäraktiviteterna. Med hjälp av detta får man en bra bild över hur ens kostnader ligger i de olika aktiviteterna och hur man kan göra för att effektivisera företaget.

Boston Matrisen Tillväxt/marknadsandelmatrisen. Delar upp företagets produkter i marknadsandel och marknadstillväxt. Gör de möjligt att följa specifika produkter från företaget och vad de tillför för värde åt företaget. Ger företaget möjlighet att fördela om sina resurser till de som genererar värde och kanske avyttra de som inte ger något värde för företaget (Bengtsson & Skärvad 2011).

SWOT analys Delar upp företaget efter styrkor som en rationell drift och god djurvälstånd, svagheter som t.ex. äldre byggnader och dålig internetuppkoppling, möjligheter som stort intresse av gårdsbutiker vid samhällsnära företag och inleda ett samarbete med grannföretag för minskade kostnader. Och de sista, hot som t.ex. miljöförändringar och låga avräkningspriser (Bengtsson & Skärvad 2011). Denna analys ger en bra och enkel överblicksbild över vad företaget gör bra och dåligt. Visar vad företaget kan göra för att anpassa sig mot nya förändringar.

Benchmarking Jämför företaget med andra som anses vara bäst inom samma bransch. Inom lantbruket kan man "benchmarka" sig mot de gårdar som har

liknande förutsättningar som en själv sett ur väl marknaden kan producera (Bengtsson & Skärvad 2011).

Dessa tekniker eller verktyg undervisas och diskuteras flitigt i dagens skolor men används sällan av chefer eller företagsledare i små företag (Stonehouse & Pemberton, 2002, se Spontak och Mattheeussen 2018). Troligen används ej dessa verktyg eftersom man ej har kunskapen om detta.

2.2. Typology

Knott (2006) presenterar en typologi där han delat in användandet av strategiska verktyg i fem olika applikationer.

Knott's typologi är uppbyggd för att representera mångsidiga funktioner/aspekter och involverar användningen av strategiska verktyg. Typologin tillämpas mer på verktygsanvändning snarare än specifika verktyg. Detta för att passa olika behov, i många fall kommer det fram olika alternativ på olika verktyg. Vissa verktyg kan vara ämnade till att användas av ett visst slag, men det hindrar det egentligen inte till att de används annorlunda.

Den modellen Knott presenterar först är analytiskt läge och är det läge som lyfts mest i denna studie.

Analytiskt läge

Analytisk applikation tittar specifikt i detalj på ett problem och försöker hitta en lösning med hjälp av en beprövad metod. Den är användbar när det efterfrågas ett specifikt synliggörande från ett specifikt problem. Det krävs relevanta uppgifter för att ett gott resultat ska framgå (Knott, 2006). Knott (2006) anser att i detta läge använda en färdig teknik/modell som verktyg.

Ett exempel på ett problem för en enskild lantbrukare kan vara problematiken att nå ut med sin produkt till konsument.

Dynamiskt läge

Ett dynamiskt läge riktar in sig på drivkrafterna hos företag eller dess miljö som vill utvecklas. Detta syftar till att skapa hjälpmedel till att göra strategiska beslut/investeringar med framtiden i åtanke.

Dynamiska applikationer kommer att vara mer framåt av sin natur och kommer vara mer riktat mot tolkningar som anpassas till företagets behov. Skillnaden mot analytiskt läge är att man inte försöker leta upp ett problem som finns utan man tittar mer på helheten i företaget i ett dynamiskt läge. Här anser Knott (2006) ett koncept som verktyg, alltså att det snarare är ett perspektiv och ett sätt att tänka.

Metamorfiskt läge

Metamorfiska applikationer används för att uppmuntra nytänkande i olika situationer. Fördelen med metamorfiskt läge är att den är lättare att tillämpa i mer ovanliga tillstånd, där analytisk förståelse är svårt att använda. Värdet i metamorfiska processer ligger i tanke- och uttrycksprocesser, tillämpningarna blir mer underlättande än analytiska. Det tillåts okonventionellt tänkande. Värdet består dock till stor del hur användaren tolkar det hela. Metamorfiska verktyg visas därför utan för mycket tolkning till användaren, just så att det inte ska hämma svaren från användaren (Gray 2003, se Knott 2006). Även här anser Knott (2006) att koncept ska användas som verktyg.

Möjliggörande läge

Detta läge anammar kreativitet, strukturering och kommunikation. Verktöget som Knott (2006) använder i detta läge är teknik/modell som verktyg, till skillnad från metamorfiskt läge.

Effektiva möjliggörande applikationer är verktygs-baserade. De olika kategorierna kan inspirera expansion, olikttänkande kring framtida strategier men det kan även hämma. Som exempel ges SWOT- analysen som riktar in sig på fyra olika kategorier, vilket kan begränsa tänkandet och diskussionerna (Clegg, Carter och Kronberger 2004, se Knott 2006). Samma fenomen kan uppstå runt scenarioplanering som är uppbyggs på en 2x2 matris, alltså att det tenderar till att man inte tänker utanför boxen.

Interventionist läge

Interventionist-läget använder idéer för att göra en plan för handling i högre grad än enbart som ett förslag till olika beslut. Här menar Knott (2006) att approach ska användas som verktyg, med detta menas att sammankopplade idéer bildar en metod för att närma sig ett problem. Interventionist läget kräver att verktygen som kan användas är väl anpassad efter situationen, vilket betyder att det är viktigt att det sker på rätt sätt för att resultatet ska bli lyckat. Denna process fokuserar på tänkande och handlingskraft på det specifika verktyget och applikationen.

2.3. Verktöyg för att tydliggöra personliga och företags värden

Verktöyg som belyser företagets syfte och inriktning är en viktig början för företagets ska kunna planera långsiktigt. ”Planering på egen hand kan inte göra en strategisk vision och riktning i en organisation där detta saknas” (Langley, 1988).

Mission/Uppdrag är den huvudsakliga inriktningen för verksamheten. Det går i linje med ledarnas/ägarnas förväntningar och övertygelser. Företagets mission ska svara på vad, vem, hur, varför och belysa kärnkompetensen.

Vision är det långsiktiga tänket för företaget och fungerar som något att styra emot.

Goal/Mål är det mer generella och talar om företagets mål och syfte, kan innehålla ekonomiska mål, miljömässiga, personliga.

Det är viktigt att uppdraget och visionen går i linje med företagets personliga värderingar för att det ska vara uppnåbara (Stanford-Billington och Cannon 2010)

2.4. Strategisk planering

Som tidigare nämnts krävs det en tydlig definition vad som menas med strategisk planering. Enligt Stonehouse och Pemberton (2002) är det viktigt att inte blanda ihop företagsplanering och strategisk planering. Företagsplanering riktar sig mer mot en funktionell och operativ nivå kortsiktigt. Strategisk planering däremot syftar till mer långsiktigt tänkande beslut. Detta är en vanlig missuppfattning bland många företagsledare. Enligt Gibbons och O'Connor (2005) ska en strategisk planering visualisera en önskad framtid och visionen ska översättas till konkreta och övergripande mål och aktiviteter som ingår i processen till hur verksamhetens mål nås.

Många anser sig planera strategiskt men i verkligheten blir det mer kortsiktiga beslut som många gånger bekostar den långsiktiga strategin.

Enligt Stonehouse och Pemberton (2002) använder sig små och medelstora företag ofta av verktyg för att analysera företagets ekonomi men de använder sig sällan av strategiska planeringsverktyg för att utforma sin strategiska plan. Detta bekräftar tesen om att små och medelstora företag planerar i högre grad kortsiktigt än långsiktigt. Strategiska verktyg är ett övergripande namn och innefattar modeller, tekniker, metoder, verktyg och ramar för att underlätta det strategiska arbetet (Stenfors et al., 2007).

Enligt Stonehouse och Pemberton (2002) finns det två huvudsakliga skäl till att dessa verktyg inte används i så hög grad. Första skälet är att många företagsledare inte känner till dessa verktyg eller tekniker. Det andra skälet är att företagsledare inte ser det som nödvändigt att använda dessa verktyg för att nå framgång inom företaget.

Stonehouse och Pemberton (2002) hävdar dessutom att det endast är stora företag som på riktigt använder sig utav strategisk planering, vilket även bekräftas av Siddique (2015, se Spontak och Mattheeussen 2018) som jämfört strategisk planering bland stora företag och små och medelstora företag. Skillnaderna var vilka typer av strategier som användes, utnyttjandet av verktyg, och över vilket tidsspann som strategin löpte. Små och medelstora företag planerade oftare mindre än fem år framåt i tiden och använde sig av färre verktyg. Förklaringen kan vara att mindre företag på så vis snabbare kan anpassa sig efter kunden fortare än ett stort företag. Så små och medelstora företag kan välja en proaktiv inriktning för sin strategiska plan för att konkurrera med större företag (Siddique, 2015).

I studie av Qehaja et al. (2017) har 27 studier om användandet av strategiska planeringsverktyg och tekniker analyserats. Resultatet visar tydligt att SWOT analys är de verktyg som flest känner till och använder sig av. Därefter kommer PEST- modellen. Varför SWOT- modellen är den mest vanliga tros vara för att den är lätt att applicera, lätt att förstå och vem som helst kan ta del av den (Frost, 2003).

I en studie av Robinson och Pearce (1984) undersöktes värdet för små företag att planera strategisk. Resultatet visade att relativt få planerade strategiskt, men de som gjorde var mer framgångsrika än de som inte gjorde det, även om deras plan var informell och inte formaliserad. En studie av Bracker och Pearson (1986) på små företag visar att det var positivt för lönsamheten att planera långsiktigt. En liknande studie har gjorts av Miller (2001, se Stanford-Billington och Cannon 2010) som visar ett liknande resultat, att familjeföretag som verkar på landsbygden och använder sig av strategisk planering och verktyg i hög grad, har 60 % högre bruttoinkomst än de företag som använder sig av strategisk planering och verktyg i mindre grad.

Harling och Quail (1990, se Stanford-Billington och Cannon 2010) studerade förekomsten av strategisk planering hos 50 lantbrukare i området omkring Ontario, Kanada. Dessa 50 lantbrukare valdes ut av lokala politiker i Ontario för att dem ansågs vara framgångsrika. Resultatet visade att två av de viktigaste faktorerna för dessa lantbrukare var att konkurrensbevaka och planera gårdens aktiviteter. De flesta förespråkade fysiskt arbete på gården men endast 12 % tyckte att deras fysiska arbete var mer produktivt än när de arbetade på kontoret. Likande undersökning har gjorts i England bland lantbrukare. Resultatet från undersökningen visar att lantbrukare som inte hade någon plan, inte använde sig av några planeringsverktyg eller tekniker konsekvent underpresterade (Woodend, 2009). Endast 35 % av landsbygdsföretagen hade en affärsplan jämfört med 61% av alla företag överlag i England. Woodend's (2009) resultat visar även att 29% av de lågpresterande lantbrukarna inte hade någon formaliserad plan och 45% hade ingen plan över huvud taget. Av de högpresterande lantbruken hade 45% inte någon formell plan, dock så hävdade 78% att det hade plan av något slag. Detta styrker tesen om att det

även kan vara effektivt att ha in informell plan. Endast 14% av de högpresterande lantbrukarna gick igenom och ändrade sina planer regelbundet (Woodend, 2009).

2.5. Formalisering och implementering av Strategi

Definitionen av formalisering är enligt Kraus et al (2006) att skriva ner sina strategiska planer. Kraus menar med att formalisera sina strategiska planer ger det en positiv inverkan på de som arbetar inom företaget och ger dem en högre tillhörighetskänsla och på så vis ökar företagets välbefinnande. Det är inte att formalisera sina planer som brukar vara det svåra utan det som brukar vara en svårighet är att implementera. I en rapport från Deloitte & Touche (O'Regan & Ghobadian, 2002, s. 664, med hänvisning till Deloitte & Touche, 1992, se Spontak och Mattheeussen 2018) framkommer det att åtta av tio företag har svårigheter att implementera sin strategiska plan som det var tänkt. Kommunikation är det som anses vara den största faktorn till att det blir svårigheter vid implementering av en strategisk plan (Aaltonen & Ikävalko, 2002; O'Regan & Ghobadian, 2002, se Spontak och Mattheeussen 2018).

2.6. Uppföljning och förändring

Att ständigt följa upp sin långsiktiga planering och utföra eventuella justeringar anses som mycket viktigt för att genomförandet av planen ska uppfyllas (Wijewardena et al., 2004; Kraus et al., 2006). Att kontinuerligt göra uppföljningar gör det möjligt att vara kostnadseffektiv och justera om utvecklingen avviker från den utveckling som var förväntad (Kraus et al., 2006).

Uppföljning och förändring blir speciellt viktigt för de företag som verkar på en marknad med mycket konkurrens eller på en marknad som ändrar sig mycket och ofta. Görs det inga uppföljningar och utvärderingar är det sannolikt så att planen tappar sin mening och inte följs som den ska (Kraus et.al., 2006).

2.7. Kontemplation av det svenska jordbruket

För att kunna förstå varför det svenska lantbruket använder sig eller inte använder sig utav strategiska verktyg har vi valt att titta närmare på hur det svenska lantbruket är uppbyggt idag och hur de har utvecklats över tiden.

Omkring 45 % av gårdarna i Sverige är belägna i slättbygder, 40 % procent är belägna i skogsbygder och de resterande 15 % är belägna i norra Sverige (Jordbruksverket, 2017).

Under åren 1990–2015 så minskade antalet jordbruk runt om i Sverige med 1,6 procent årligen. År 1990 så brukades 2 839 000 hektar åkermark av 96 600 olika gårdar och år 2015 hade antalet gårdar minskat till 64 600 gårdar som brukade 2 583 000 hektar åkermark (Jordbruksverket, 2017). Genomsnitts gården har därför förändrats något under åren, år 1990 var genomsnitts gården på cirka 30 hektar till år 2015 då den genomsnittliga gården hade drygt 40ha. Förändringen har sett likadan ut för hela Sverige där gårdarna har blivit färre men gårdarna som finns kvar har bedrivit en större del av arealen. Däremot så ökar antalet mindre gårdar jämfört med de större enheterna, och idag så är omkring 80 % av gårdarna som finns i den minsta storleks kategori. Gårdstorlekarna varierar dock mellan de tre olika områdena i Sverige, där gårdarna inom slättbygderna är större än vad gårdarna i norra Sverige är sett till antal hektar åkermark (Jordbruksverket, 2017).

Driften bland Sveriges lantbruksföretag har också förändrats under åren och en ökad produktion och tillväxt krävs för att företagen ska fortsätta att vara konkurrenskraftig näring. Därför har det blivit alltmer kostnadsmedveten drift med hög effektivitet och en driven entreprenör som står bakom företaget (ATL, 2014).

I undersökningar som har gjorts 2016 fanns 171 400 personer som är verksamma inom lantbruket. Detta är en liten minskning från den tidigare undersökningen som gjorts år 2013 då sysselsättningen inom lantbruket var 172 700 personer. Av dessa personer var det enbart 14 % som jobbade 1 800 timmar eller mer per år som anses vara en heltidstjänst. Största andelen av de verksamma inom lantbruket ligger inom intervallet 1-449 timmar per år där hela 59 % av de verksamma ligger. Och den minsta gruppen i undersökningen ligger i intervallet 1 350-1 799 timmar per år där enbart 6 % sysselsatta finns.

Av samtliga sysselsatte inom lantbruket var år 2016 42 % kvinnor vilket också en liten minskning från föregående undersökning år 2013 med 1 % medan antalet män som jobbar inom näringen var det istället 1 % uppgång mellan åren 2013-2016 (Statens jordbruksverk, 2016). Av de företagen som drivs idag inom lantbruket var den största åldersgruppen av de enskilda företagen personer var över 65 år och motsvarade ungefär 34 % av företagarna år 2016 (Statens jordbruksverk, 2016).

I dagens situation inom lantbruket så finns förutom konkurrens från inhemsk produktion, även en stor konkurrens från internationellt håll. Därför krävs en ständig produktutveckling och innovation. Nya drifts- och företagsformer behöver utvecklas för att kunna stötta de investeringar som krävs med den ökande arealen

och högre produktionen som krävs. Detta för att ge stabilare företag långsiktigt (ATL, 2014).

Enligt konkurrenskraftutredningen som gjorts av regeringen 2014 så är det staten som har en stor roll om lantbruket i Sverige ska tillhandla hålla sina konkurrenskraftiga villkor och ramar för dagens produktion (Konkurrenskraftutredningen, 2014). Konkurrenskraftsutredningen föreslår en strategi på fyra fokusområden. Denna strategi handlar om att öka effektiviteten i produktionen, jobba ihop med hela värdekedjan och att stärka upp marknadsorienteringen (Konkurrenskraftutredningen, 2014). I rapporten framgår även att konkurrensen ökar internationellt men man slår även fast att svensk produktion av livsmedel och andra varor kan komma att stärkas i framtidsutvecklingen men att detta kommer att kräva arbete mellan flera parter i samhället.

Definitionen för små och medelstora är att små företag har mindre än 50 sysselsatte i sitt företag och med omsättning mindre än 10 miljoner euro. Medelstora företag ligger inom kategorin mellan 50 och 250 personal och en omsättning som är mindre än 50 miljoner euro (EUR-Lex, 2003).

3. Material och metod

3.1. Kvalitativ intervjustudie

Syftet är alltså att få svar på frågorna. När det gäller kvalitativa metoder baseras mer frågeställningen kring den specifika personens egna uppfattningar och synsätt (Bryman, 2018). Intresset riktas mot den intervjuade och inte mot forskarens intressen som det görs i en kvantitativ intervju. I en kvalitativ intervju kan följdfrågor komma spontant för att fånga upp sådant som den intervjuade finner relevant och viktigt för denne. På så vis är den mer följsam anpassningsbar efter personen som intervjuas (Bryman, 2018).

3.2. Intervjumetod

Metoden som valts till intervjuerna av lantbrukare är en så kallad semistrukturerade kvalitativa intervjuer. I denna metod är frågorna förutbestämda och de ställs i samma ordning till varje deltagare i intervjun. Alla deltagare får alltså samma huvudfrågor men deras följdfrågor kan se annorlunda ut. Metoden ger då möjligheter till följdfrågor som baseras från de deltagarnas svar. Fördelen med metoden är att intervjun känns mer som ett samtalsämne än att de blir förhörda av intervjuaren (Bryman, 2018).

Semistrukturerade intervjuer valdes eftersom detta ger oss en möjlighet att kunna förklara frågorna under tiden intervjun görs så att inga missförstånd görs mellan intervjuaren och den intervjuade. Tekniken gör det möjligt för oss att få en bättre koll av den intervjuade hur hen tänker kring strategi och hur deras arbete utformas kring detta.

Tanken med intervjuerna var att vi ska kunna jämföra svaren från växtodlare med svaren från lantbrukare som har animale/mjölkproduktion som huvudfokus. För att

kunna jämföra har vi intervjuat fyra lantbrukare inom respektive område eftersom detta gör det enklare att kunna få en helhetsbild över hur användningen av strategiska verktyg ser ut inom respektive område ser ut.

Frågorna är utformade att se om växtodlare eller lantbrukare verksamma inom mjölkproduktionen tenderar till att tänka mer långsiktigt/kortsiktigt i sitt arbete och om användningen av strategiska verktyg skiljer sig mellan de olika verksamhetsgrenarna.

En pilotintervju gjordes innan kontakt togs med lantbrukarna, för att säkerställa att frågorna som var lämpade sig till undersökningens syfte. Resultatet från pilotintervjun visade att kännedomen och användningen av strategiska planeringsverktyg var låg men att det fanns ett intresse till att börja använda det mer, främst för att få en ökad lönsamhet och skapa en bättre position för företaget gentemot konkurrenter och konsumenter. Det visade sig även att många verktyg används indirekt och inte fullt ut efter en viss mall.

3.3. Telefonintervju

Intervjuerna utförs över telefon eller ett digitalt videomöte eftersom tiden inte har räckt till att besöka alla lantbrukare och med tanke på Covid-19. Enligt egen erfarenhet är lantbrukare upptagna under denna tid med vårbruk och fördelen med telefonintervju är att det går att göra relativt fort och inte tar allt för mycket av lantbrukarens tid. Det kan även vara lättare för respondenten att svara på känsligare frågor över telefon än vid ett fysiskt möte (Bryman, 2018). Det finns inte några märkbara skillnader i en telefonintervju och en fysisk intervju enligt Sturges och Hanrahn (2004).

3.4. Intervjupersonurval

I studien ska växtodlare och mjölkproducenter intervjuas för att se om det finns skillnader i användningen av strategiska planeringsverktyg när det är två olika aktörer som befinner sig inom samma bransch men med olika huvudsysslor. Aktiva lantbrukare med ovanstående kriterier har valts ut av författarna. Urvalet kan ske både strategiskt och slumpmässigt. Enligt Trost (2010) är strategiskt urval mer lämpligt för kvalitativa intervjustudier.

Vi väljer att inte ta med lantbrukarens namn i undersökningen, något som påtalas innan intervjun startade, med respekt för lantbrukaren och då vi inte tycker att det har någon relevans för resultatet.

3.5. Intervjufrågor

Vi har valt att börja intervjudelen med generella demografifrågor om företagaren och dess verksamhet för att eventuellt kunna utläsa skillnader i svaren som kan härledas till demografin.

Inledande frågor om företaget & lantbrukaren

Historisk bakgrund om gården/företaget

- Ålder
- Kön
- Hur länge har du varit aktiv lantbrukare?
- Vilka produktionsgrenar finns på gården?
- Gårdens storlek?
- Vilken position har du i verksamheten?
- Anställda
- Utbildning, om du har genomfört någon form av eftergymnasial utbildning, anser du dig haft nytta av den i lantbruksföretaget för att ta strategiska beslut?

I den andra delen av frågor har vi tagit inspiration från Knott (2006) och Langley (1988). Knott har tagit fram en typologi där användandet av strategiska verktyg delas in i fem olika applikationer. Värdet från Knott's typologi är att komplexa förhållanden och omvandlas till mer konkreta, vilket kan vara användbart i denna studie då vi kunde se i pilotstudien att många verktyg och tekniker användes indirekt.

Vi har valt att ta med de strategiska verktyg som anses som de vanligaste och att de anses vara användarvänliga (Stonehouse och Pemberton, 2002). Langley (1988) menar att de viktigaste verktygen är de som identifierar företagets syfte och riktning. Tanken med frågorna är att de ska ge svar på hur företagarens strategiprocess ser ut.

- Vad har ni för mål?
- Vad betyder ordet strategi för dig?
- Finns det en uttalad strategi, om inte, varför? Är den framtagen med hjälp av strategiska verktyg? Ja vilken då?
- Hur följs era strategiska beslut upp? Revideras dessa efterhand som tiden går?
- Hur långt fram i tiden planerar ni? Vad är skälen till att ni gör/inte gör det?

Användningen av strategiska planeringsverktyg. Vilka (om några) av följande strategiska planeringsverktyg känner du till?

Strategiska planeringsverktyg	Känner till	Använder	Användbar 1-10
SWOT			
PESTEL			
Benchmarking			
Porters femkraftsmodell			
Ekonomisk analys av egen verksamhet			
Ekonomisk analys av konkurrent			
Värdekedjeanalys			
Bostonmatrisen			

I den tredje delen av frågor väljer vi att fokusera på hur företagaren på helheten och om lantbrukare tror att användningen av strategiska verktyg kan vara till nytta för företagen.

- Upplever du att du som företagare över lag behöver bli bättre på strategiplanering och nyttjandet av hjälpmedel i form av olika verktyg/modeller? Varför, varför inte? På vilket sätt, ge exempel.
- Upplever du att det finns fördelar för företaget med att planera strategisk med hjälp av de verktyg och modeller som finns? Vilka fördelar kan du tänka dig? Ge exempel
- Vilka är orsakerna att du inte använder sig utav planeringsverktyg tror du? Eller använder fler?
- Om inte strategiska verktyg används, finns där intresse av att börja använda sig av detta? Och tror ni att strategin/ekonomin kan förbättras med hjälp av verktygen?

4. Resultat

I detta avsnitt har vi samlat den data som vi har från intervjuerna. Vi har intervjuat åtta lantbrukare som samtliga haft en roll som ägare, delägare eller haft en ledande roll inom företaget.

4.1. Demografi

Intervjupersonerna som vi intervjuade var mellan 28 och 61 år gamla. Samtliga bedriver växtodling, fyra av de intervjuade hade det som huvudsyssla och fyra av intervjupersonerna bedrev mjölk och nötköttkötsproduktion och hade det som huvudsyssla. De fyra som enbart bedrev växtodling som huvudsyssla bedrev till viss del även en entreprenadverksamhet för att jämna arbetsfördelningen över året.

Vi valde att jämföra lantbrukare med olik huvudsysselsättning, detta eftersom vi ville se om det fanns några skillnader över hur strategiarbetet och användningen av verktyg såg ut inom samma bransch

De intervjuade var antingen ägare, delägare, företagsledare eller driftsledare med ansvar över produktionen på gården. De hade varit med i driften olika länge, från 2 till 30 år i den positionen som de hade idag. Sju av åtta intervjuade hade genomfört någon slags eftergymnasial utbildning. Fyra av dessa sju ansåg sig ha fått bra kunskap från sin utbildning för att fatta strategiska beslut, främst kunskapen för ekonomisk analys.

Företag	A	B	C	D	E	F	G	H
Storlek (Hektar)	400	420	350	2000	700	370	220	200
Antal djur	130	150	110	250				
Anställda	5	3	4	10	2	1	1	1
Kön	Kvinna	Kvinna	Man	Man	Man	Man	Man	Man
Ålder	47	61	28	30	56	60	35	40
Utbildning	X	X	X	X	X	X		X

Tabell 1 Företagen och dess storlek samt kön på personen som drev företaget.

I tabell 1 sammanfattas gårdarnas storlek varierade ifrån 200ha åkermark till omkring 2000ha. Djurantalet varierade från 110 till 250st producerande mjölkkor/kötttdjur. Antalet anställda var mellan enbart timanställning under högsäsong till 10st heltidsanställda, de flesta anställda fanns inom animalieproduktionen. Av de intervjuade var 2 kvinnor och resterande män.

4.2. Mål & Strategifrågor

Vid frågan vad deras företag har för uppsatta mål idag var de inte någon som hade deras mål och strategi nedskrivet på papper. Ett av företagen var mitt uppe i ett generationsskifte, där skulle mål sättas upp och skrivas ned som ett led i att genomföra generationsskiftet. Det ansågs viktigt för att det skulle bli mer än en delägare i företaget efter generationsskiftet. Annars tenderade företagarnas mål att handla om förbättrad lönsamhet och att skapa en arbetsplats som personal och ledare trivdes på.

På de gårdar där det fanns en mjölk/köttproduktion fanns det också i högre grad olika mål beroende på om det gällde mjölk/köttproduktionen eller om det gällde växtodlingen, men inget som fanns nedskrivet utan var ”något som alla kände till”.

För mjölkföretag B betydde ordet strategi: ”att ha en bild över vad företag ska göra och sedan hur vi ska nå dit”.

För växtodlingsföretag F betydde ordet strategi: ”En väg framåt och vilken riktning företaget ska gå i”.

Men även att vara förberedd för att kunna ta rätt beslut.

Inom växtodlingen innebar ofta strategiarbetet att lägga upp en strategi beroende på hur året blir och hela tiden revidera strategin efter hur förutsättningarna ser ut för det aktuella året.

Hos samtliga av de intervjuade fanns det ingenting som är nedskrivet som innefattar ett mål för företaget med lång- och kortsiktiga strategier utan de mesta av de framtida besluten för företagen diskuteras istället mellan företagsledarna eller att företagsledaren själv fattar besluten och då mest på kortare sikt. Dock så var det ett företag som stack ut. Företag B som var mitt i en generationsväxling, här arbetades det med att ta fram ett mål och en strategi, detta ansågs väldigt viktigt, inte minst för att det skulle bli tre delägare i företaget. Men även rent ekonomiskt. Eftersom detta företag var i en uppstartsfas så användes inte strategiska planeringsverktyg i

dagsläget, men det var något som de skulle börja med. Detta företag var också medvetet om att de eventuellt behövde ta in hjälp utifrån för att genomföra och påbörja sitt strategiarbete med strategiska verktyg.

Endast ett av företagen planerade mer än fem år framåt. Det motiverades med att det behövde se på lång sikt inför framtida investeringar. Annars planerade samtliga upp till fem år. Orsakerna till detta var att arrenden ofta löpte i femårsintervall och att deras växtodlingsplaner var på fem år. På frågan varför de inte planerade längre var det ofta för att det blev för abstrakt och det var lättare att se konkret inom en femårsperiod och följa en marknad som ständigt ändrade på sig.

4.3. Användningen av strategiska verktyg

Företag	A		B		C		D		E		F		G		H	
	Kän ner till/ ej	Anvä nder	Kän ner till/ ej	Anvä nder	Kän ner till/ ej	Anvä nder	Kän ner till/ ej	Anvä nder	Kän ner till/ ej	Anvä nder	Kän ner till/ ej	Anvä nder	Kän ner till/ ej	Anvä nder	Kän ner till/ ej	Anvä nder
Swot	✓		✓		✓		✓		✓		✓		✗		✓	
Pestel	✗	□	✓		✗		✗		✗		✗		✗		✗	
Benchmarking	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✗		✓	
Porters femkraftsmodell	✗		✗		✗		✓		✗		✗		✗		✗	
Ekonomisk analys av verksamhet	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Ekonomisk analys av konkurrent	✓		✓		✓	✓	✓		✓		✓		✗		✗	
Värdekedjaanalys	✗		✓		✓		✓		✓		✗		✗		✗	
Bostonmatrisen	✗	□	✓		✓		✓		✗		✓		✗		✗	

Tabell 2. Kännedom och användningen utav olika modeller i lantbruket. A, B, C och D är inom animalieproduktion. E, F, G och H inom växtodling. Egen bearbetning.

I tabell 2 summeras användningen och kännedomen av de verktyg som anses de vanligaste och som används mest. Av de intervjuade så var de enbart ett verktyg som användes frekvent av alla lantbrukare. Av vad vi kunde höra från intervjuerna användes många av modellerna indirekt till exempel genom att de tänkte ständigt på Styrkor, svagheter, hot och möjligheter inom sitt företag, men att de inte gjordes utifrån en SWOT-mall. Detta kunde vi se hos många verktyg och när vi förklarade vad de olika verktygen betydde så visade det sig att många av lantbrukare tänkte i de banorna men inte efter en specifik modell. Men det är endast de med en grön

bock de känner till och eventuellt använde, trots att många till exempel gjorde omvärldsanalyser likt PESTEL i sitt huvud.

Den modellen som användes mest frekvent inom båda kategorierna var att man använde sig utav ekonomisk analys av verksamheten. Detta gjordes då ofta med hjälp av en revisor eller en ekonomisk rådgivare vid ett givet tillfälle under året. Denna modell ansågs också som den viktigaste av samtliga.

I intervjun tyckte hälften av de intervjuade att dessa modeller är mer tillämpade mot större företagen där fler anställda är involverade i den dagliga produktionen. Detta eftersom där kan man få värde av tiden man lägger då man hade kunnat höja motivationen hos de anställda på ett annat plan. Men vid mindre tillämpningar ser man att de funkar även inom lantbruket då där finns mycket omvärldsfaktorer kring lantbruket som företagen behöver anpassa sig kring och då kan verktygen vara till hjälp.

För att få en djupare inblick i hur användbara de intervjuade tyckte att de olika verktygen var fick de sätta en siffra på varje verktyg efter användarvänligheten som syns i *tabell 3* där 1 var mycket låg användbarhet och 10 mycket hög. Eftersom det endast var tre verktyg som kändes igen av majoriteten av företagen så anser vi att det endast är relevant att ta med användarvänligheten hos dessa. Trots att SWOT-analysen inte användes av någon i dagsläget ansågs användarvänligheten ändå hög, 7,3. Benchmarking fick en 8 i användbarhet och det som ansågs absolut viktigast var att göra en ekonomisk analys av den egna verksamheten, 9,25.

Strategiskt verktyg	Användbarhet
Swot	7.3
Benchmarking	8
Ekonomisk analys av verksamhet	9.25

Tabell 3 Ett medeltal över användbarheten av verktyg.

Samtliga lantbrukare tyckte att de behövde bli bättre på att använda planeringsverktyg, främst bland djurgårdarna nämndes det för att förbättra lönsamheten. Men även för att ha hjälp vid olika beslutsfattande frågor och för att ständigt utvecklas. De nämndes också att hjälp från en extern part kunde behövas för att genomföra och lära ut strategiska verktyg.

Fördelarna som intervjupersonerna kunde tänka sig utöver ekonomisk vinning var att ett bättre strategiarbete kunde leda till enklare beslut i framtiden och en bättre överblick på vad som kan förändras inom företaget.

Vad som gör att dessa verktyg inte används är att det ofta är tiden som inte finns, men även att kännedomen av verktygen överlag var låg. Lantbrukare la hellre sin tid på fältet än med pappersarbete, samtidigt som de förstod vikten av att ha uppsatta mål som var tydliga för samtliga inom verksamheten och att använda sig av strategiska verktyg. Vi såg ett intresse hos majoriteten av de intervjuade för att börja använda sig av strategiska verktyg, för att ständigt bli bättre och en kontinuerlig utveckling. Diskussion om att kunna tänka sig använda sig av olika verktyg om man hade sett hur ekonomin påverkats och om tiden för att utföra detta hade återspeglats på ekonomin uppstod ofta under intervjuerna.

5. Diskussion

Studiens syfte var att se hur lantbruket använde sig utav strategiska verktyg och varför de använde sig av detta. Om det var riktade mot att öka vinsten, hållbarhet eller något annat. Det uppkom relativt snabbt att användningen av direkta verktyg var låg men att det skedde mycket indirekt. För att se om det fanns några skillnader inom branschen jämförde vi växtodlingsgårdar med mjölk och köttproducenter.

5.1. Demografi

Vi kunde inte se några tydliga skillnader mellan växtodlingsgårdarna och animaliegårdarna, utan det som vi tror skiljer sig är nog mer från person till person när det kommer till deras inställning till användningen och behoven av olika verktyg och modeller. I det stora hela påvisades det inte några större skillnader kopplade till den demografiska delen i resultatet trots att gårdarna var relativt olika med olika produktionsgrenar och att åldern på de intervjuade varierade.

Det som stack ut var att deras utbildning hade hjälpt dem i deras tankar kring indirekt strategiplanering och användningen av verktyg, främst i form av ekonomisk analys. Eftersom sju av åtta hade gått en eftergymnasial utbildning är resultatet inte representativt över hela branschen, då vi inte vet hur det ser ut i andra lantbruksföretag. Men personer i den position som vi intervjuat har eventuellt ofta en eftergymnasial utbildning.

I övrigt varför det inte skiljer sig mer är enligt oss svårt att säga men en faktor som kommer upp ofta är att det handlar om tid och kunskapsbrist och att det inte beror så mycket på demografin.

5.2. Mål, långsiktighet, uppföljning

Samtliga företag hade mål men endast ett av företagen hade det nedskrivet. Kraus et al., (2006) menar i sin studie att om mål och planer formaliseras har det en positiv inverkan på företaget genom att det skapar en tillhörighetskänsla och på så vis ökar företagets välstånd. Det nämns även att svårigheten inte är att formalisera sina

planer utan det är att implementera sina mål och planer i praktiken. De företag som hade sitt mål nedskrivet nämnde också fördelarna med det som en positiv inverkan på de som arbetade inom företaget. Svårigheten med det enligt respondenten är som litteraturen säger, att implementera det och att det följs upp på lång sikt.

Samtliga respondenter planerade inte mer än fem år framåt i tiden, ett av företagen hade en tioårsplan när det kom till större investeringar som ny ladugård till exempel. Företag som inte planerar mer än fem år sysslar mer med företagsplanering enligt Stonehouse och Pemberton (2002), något som vår studie bekräftar.

Den uppföljning som en gjordes hos företagen var endast uppföljning av produktionsresultat och uppföljning av ekonomiska resultat. Kraus et.al., (2006) belyser i sin studie vikten av uppföljning och förändring av sina strategiska planer. Detta bekräftar än en gång att respondenterna sysslar i högre grad med företagsplanering är långsiktig strategisk planering.

5.3. Användningen av strategiska planeringsverktyg

Anledningen till att de inte används befintliga modeller, verktyg eller tekniker hos de intervjuade är att det inte finns vare sig tid eller att kunskap till att använda dessa. Det bekräftas även av Stonehouse och Pemberton (2002) att mindre företag sällan har kunskapen om användningen av strategiska verktyg.

Resultatet från denna studie visade dock att många verktyg användes delvis och indirekt genom att mycket tankar cirkulerade i lantbrukarens huvud och inte följde något direkt verktyg, men att det liknade de verktyg och modeller som finns.

Stonehouse och Pembertons (2002) studie visar även att företagen tyckte att de inte behövde använda sig utav dessa verktyg/tekniker för att nå framgång. Detta var inget som framkom under intervjuerna, trots att många intervjuade ansåg sig vara nöjda med sin ekonomi var dem inte främmande för användandet av verktyg.

Stonehouse och Pemberton (2002) hävdar dessutom att det endast är större företag som använder sig av strategisk planering. Det är något som vår studie bekräftar, då endast ett av företagen hade en plan som sträckte sig mer än fem år framåt i tiden. Det bekräftas även av Siddique's studie (2015, se Spontak och Mattheeussen 2018) som visade att små och mindre företag ofta planerade mindre än fem år framåt i tiden. Vilket då mer är företagsplanering enligt Stonehouse och Pemberton (2002). Det verktyg som småföretag använder sig mest av enligt Stonehouse och Pemberton (2002) är tekniker för att göra ekonomiska analyser men att det sällan använder sig utav strategiska planeringsverktyg för att utforma strategiska planer. Det är något som vår studie bekräftar då tekniker för ekonomiska analyser är endast de verktyg som används av samtliga.

5.4. Företagens tankar kring användningen av strategiska planeringsverktyg och tekniker

Under intervjuerna framgick det att majoriteten från både animalieproduktion och växtodling tyckte att strategiarbetet var viktigt. Det behövdes göras mer för att få en bättre översikt av företaget och öka lönsamheten på lång sikt men som tidigare nämnt ansåg de att tiden och kunskapen för detta inte fanns där för att få detta gjort på ett bra sätt, förhoppningsvis så fick lantbrukarna upp intresset för strategiarbete och användningen av verktyg efter vår intervju. Tid finns troligtvis alltid men ser inte lantbrukaren fördelarna och tycker att det är lite jobbigt att genomföra blir det säkerligen åsidosatt. Främst växtodlingsgårdarna i studien hade svårt att se hur de skulle göra en vinst med att arbeta med strategiska modeller då de är betydligt mer beroende av hur året ser ut och tvungna att fatta beslut efter detta, ansåg dem. Detta har troligtvis med kunskapsbrist att göra tror vi, får man in en rutin på att använda sig av ett verktyg för till exempel omvärldsbevakning tror vi att det finns ekonomiska fördelar med det och att det inte behöver vara så tidskrävande som många uppfattar det som.

Enligt Woodend's (2009) studie angående att lantbrukare som inte hade någon plan och inte använde sig av några verktyg underpresterade är det svårt med Woodend's studie att dra några slutsatser till denna studie. Då vi inte gick djupt in i respondenternas ekonomiska situation och eftersom endast ett företag hade en plan/mål kan det inte ses som representativt för branschen enligt oss. Samtliga respondenter verkade tillfreds med sin ekonomiska situation samtidigt som den ständigt kunde bli bättre.

När vi tittar tillbaka på Knott's typologi kan vi se att det troligtvis är det analytiska läget som används mest. Knott's typologi kan anses extra användbara i denna studie då respondenterna inte använder sig utav några specifika verktyg, utöver att göra en ekonomisk analys. Knott's analytiska läge bygger på att lösa ett problem med en beprövad metod. Eftersom typologin inte riktar in sig på själva verktygen utan mer på verktygsanvändningen och kan ses som lite abstrakt.

Men även att för att säkerställa så att företaget går i den riktning som tänkt, rent ekonomiskt med hjälp av ekonomiska verktyg. Vi tror att det blir mer självklart för den enskilde lantbrukaren att göra ekonomiska analyser av sin verksamhet, för annars är det stor risk att företaget inte klarar sig rent ekonomiskt, något som en lantbrukare ofta får hjälp med när bokslut och produktionsuppföljningar görs. Trots

att samtliga intervjuade gör detta finns det troligtvis fler som behöver bli bättre på detta. Vi tror att den hjälpen inte riktigt är synlig eller finns för lantbrukaren när det kommer till att använda sig av andra verktyg.

Två andra lägen från Knott's typologi som också visade sig används i en högre grad än de andra är möjliggörande och interventionistläget. I dessa två lägen anser vi att SWOT-analysen och Benchmarking ingår som är två verktyg som användes mest av de intervjuade. Trots att inte SWOT-analysen användes i dagsläget av någon så var det verktyget som flest lantbrukare ansåg mest användbart efter ekonomisk analys och Benchmarking. Vi tror att det kan vara för att det är ett verktyg som många känner igen, skapar en tydlig bild över företaget och relativt enkel att göra och genomföra, samt att alla inom företaget blir delaktiga.

När vi tittar tillbaka på teorin och vad Stonehouse och Pemberton skriver att småföretag ofta använder sig av verktyg för att analysera sin egen ekonomi men inte använder sig av strategiska verktyg för att göra upp långsiktiga planer, så stämmer detta väl överens med vårt resultat av studien.

Vi tror också att mer användning av strategiska verktyg kommer att stärka konkurrenssituationen inom lantbruket. Användningen av olika verktyg kan ge lantbrukaren ett försprång för att förutse händelser runt om i världen. Att se hur verktyg och modeller ger företag inom lantbruk en fördel ekonomiskt och strategiskt kan vara ett ämne för framtida studier.

Eftersom vi såg en vilja och behov i att börja använda sig utav mer verktyg så ser vi ljust på framtiden för att öka användningen av strategiska verktyg, det kan vara så att det blir allt viktigare i en bransch där det finns mycket konkurrens, både inhemsk och i världen. För att skapa en attraktiv arbetsplats i en bransch där antalet sysselsatta sakta minskar tror vi att det kan vara attraktivt och motivationshöjande att komma till ett företag som har ett tydligt mål och använder sig av strategiska planeringsverktyg.

Begränsning

Så som frågeformuläret är uppbyggt så berättade vi om en del modeller och teorier innan vi frågade om vad för modeller de kände till sedan innan vilket kan ha lett till ett missvisande resultat för denna fråga. Hade vi gjort om intervjuerna idag så hade vi istället valt att inte diskutera och förklara teorier och modeller innan denna sammanställning av vad de hört om innan. Detta kan ha gjort att vi missade något verktyg som användes av lantbrukarna.

6. Slutsats

Sammanfattningsvis kan följande punkter lyftas fram som slutsatser från studien.

Intresse finns – många är intresserade av att börja använda sig utav strategiska planeringsverktyg och förstår nyttan med det och att de behöver bli bättre på det.

- Kunskapsbrist – Kunskapen om olika planeringsverktyg är låg
- Tidsbrist – Kunskapsbristen kan bero på att många lantbrukare nämnde tidsbrist som svar på varför de inte använde sig utav planeringsverktyg och strategiarbete.
- Respondenterna tenderar till att mer göra företagsplanering än strategiskplanering, kan vara en orsak till att kännedomen av verktyg inte är så stor.
- Verktygen används ofta indirekt av lantbrukare utan ha gjort ett medvetet val att göra de – som Knott nämner i sin typologi används nycklar, dessa nycklar anser vi används av lantbrukare ständigt där ett analytiskt läge hela tiden pågår och ett möjliggörande läge ofta eftersträvas.

Referenser

ATL (2014) Tuffa utmaningar för svensk produktion. *Atl* 5 Juni Tillgänglig: <https://www.atl.nu/lantbruk/tuffa-utmaningar-for-svensk-produktion/> [21-04-17]

Bengtsson, L. & Skärvad, P. (2011) *Företagsstrategiska perspektiv* 4 uppl., Lund: Studentlitteratur

Berg, M. (2012). Risk för växtvärk om du inte har en klar ledarstrategi. *Land Lantbruk*, p. 1.

Bracker, J.S. and Pearson, J.N. (1986) Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal* 7 (6) 503-522

Bryman, A (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 3, Stockholm: Liber AB

Eur-lex (2003) *Mikroföretag samt små och medelstora företag: definition och tillämpningsområde* (EUT L 124, 20.5.2003) Tillgänglig: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26026> [21-04-18]

Frost, F.A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, Vol. 12, No. 1, pp. 49-62.

Gibbons, P. T. & O'Connor, T., 2005. Influences on Strategic Planning Processes among Irish SME's. *Journal of Small Business Management*, 43(2), pp. 170-186.

Jordbruksverket (2017) *Jordbrukets produktivitet och struktur* (2017:21) Jönköping Tillgänglig: http://www2.jordbruksverket.se/download/18.267025215f9d477d3e27685/1510319648118/ra17_21.pdf [21-04-17]

Jordbruksverket (2020) *Utvärdering och uppföljning av livsmedelsstrategin (2020:3)* Jönköping: Camilla Burman, Sara Johansson och Andreas Davelid. Tillgänglig:

https://www2.jordbruksverket.se/download/18.34c23371712f54907ba98d/1585648306400/ra20_3kort.pdf [21-05-30]

Knott, P. (2006) A typology of strategy tool applications. *Management Decision*, 44 (8), 1090-1105.

Konkurrenskraftutredningen (2014) *En strategi för ökad konkurrenskraft i svenskt jordbruk och trädgård* (L 2013:01) Tillgänglig: <http://www.sou.gov.se/wp-content/uploads/2014/11/f9294af6.pdf> [21-04-17]

Kraus, S., Harms, R. & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, Vol. 29, No. 6, pp. 334-344.

Langley, A. (1988) The roles of formal strategic planning. *Long Range Planning* 21 (3) 40-50.

Nell, W.T. and Napier, R.J. (2006) *Strategic approach to Farming Success: Securing competitive advantage in a turbulent global agricultural environment*. Bloemfontein, South Africa: Wim Nell Agricultural Management Consultant,.

OECD (2015). G20/OECD High Level Principles on SME Financing. Tillgänglig: <http://www.oecd.org/finance/G20-OECD-High-Level-Principles-on-SME-Financing.pdf>. [21-04-05]

Oxford Economics (2017). SME strategies for success. Tillgänglig: <http://info.aliceapp.com/hubfs/Amex-Small-Business-Strategies.pdf>. [21-04-05]

Perry, S. C. (2001). The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the US. *Journal of small business management*, Vol. 39, No. 3, pp. 201-208.

Qehaja, A. B., Kutllovci, E. & Pula, J. S. (2017). Strategic Management Tools and Techniques Usage: a Qualitative Review. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 65, No. 2, pp. 585-600.

Robinson, R.B. and Pearce, J.A. (1984) Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal* 9 (1), 43-60

Siddique, C. M. (2015). A Comparative Study of Strategic Planning Practices of SMEs and Large-Sized Business Organizations in Emerging Economies: The Case of UAE. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, Vol. 24, pp. 553-567.

Spontak, T., Mattheeussen, S (2018) *Strategic planning in small and medium sized enterprises in Sweden*. Lunds universitet/ Master in management. Tillgänglig: [Microsoft Word - Degree Project.docx \(lu.se\)](#) [21-04-20]

Stenfors, S., Tanner, L., Syrjänen, M., Seppälä, T. & Haapalinna, I. (2007). Executive Views Concerning Decision Support Tools. *European Journal of Operational Research*, Vol. 181, No. 2, pp. 929–938.

Statens Jordbruksverk (2016) *Sysselsättning i jordbruket 2016 (J030)* Tillgänglig: https://www.scb.se/contentassets/106cdea136d34e61a545a022a3aa98cb/jo0401_2016a01_sm_jo30sm1701.pdf [21-04-18]

Stanford-Billington, C. Cannon, A (2010). *Do farmers adopt a strategic planning approach to the management to their business*. Journal of farm management Volume 14, No 1. Tillgänglig: [Do-Farmers-Adopt-a-Strategic-Planning-Approach-to-the-Management-of-their-Businesses.pdf \(researchgate.net\)](#) [21-04-10]

Stonehouse, G. & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, Vol. 40, No. 9, pp. 853-861.

Sturges, J. Hanrahn, K (2004). *Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: a research note*. Vol 4 (I): 107-118. London, Thousands Oaks, Ca and New Dehli: SAGE publications

Thompson, A.A and Strickland, A.J. (2000) *Strategic Management: Concepts and Cases* 12th Edition. New York: McGraw-Hill.

Trost, J. (2010). Kvalitativa intervjuer. Studentlitteratur, Lund.

Wang, C., Walker, E. A. & Redmond, J. L. (2007). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 12, No. 1, pp. 1-16.

Wijewardena, H., De Zoysa, A., Fonseka, T. & Perera, B. (2004). The impact of planning and control sophistication on performance of small and medium-sized enterprises: evidence from Sri Lanka. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No. 2, pp. 209-217.

Woodend, A. (2009). Farm Business Survey: Farm Business Management Practices. Presentation to *Farm Business Survey Agriculture in the United Kingdom Seminar* May 6th 2009 York. Tillgänglig: <https://statistics.DEFRA.gov.uk/esg/publications/aug/seminar09/Farm%20Business%20Survey%20-%20Andrew%20Woodend.pdf> [21-05-10]